

Unione di Comuni Alta

Marmilla

Sistema di Misurazione e

Valutazione delle

Performance dei Titolari di

Posizione Organizzativa

Approvato con Del. GC. n. _____ del _____ 2018

Capo I.....	3
Il sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance.....	3
Art. - 1 - Oggetto e Definizioni.....	3
Art. -2- Finalità	4
Art. - 3- Ambito di applicazione ed esclusioni	5
Art. - 4- Ruoli e Responsabilità	5
Art. - 5 - Strutture operative di supporto alle attività dell’Organo di Valutazione	6
Capo II.....	6
Programmazione e Ponderazione degli Obiettivi.....	6
Art. - 6 - Assegnazione degli Obiettivi	6
Art. - 7 - La Classe di appartenenza degli obiettivi	7
Art. - 8 - La Ponderazione degli Obiettivi	8
Art. - 9 - La Ponderazione degli Comportamenti.....	9
Art. - 10 - Parametri di misurazione	9
Art. - 11 - Catalogo e Indicatori dei Comportamenti professionali	10
Capo III	10
Misurazione e Valutazione delle Performance -	10
Art. - 12 - La Misurazione della Performance Organizzativa e della Performance Individuale.....	10
Art. - 13 - Il monitoraggio delle Performance	11
Capo IV La Valutazione Finale	11
Art.-14 -Le fasi della Valutazione.....	11
Art.- 15 - La valutazione della Performance Organizzativa e Individuale	12
Art. -16- La valutazione dei comportamenti	12
Art. - 17 -Le metriche di Valutazione	12
Art. - 18 - Determinazione dell’esito della valutazione della Performance Organizzativa e Individuale	13
Art.-19- Le Schede di valutazione della performance	13
Art. - 20 - Colloquio Finale.....	14
Capo V conciliazione	15
Art. - 21 - Disciplina di Conciliazione.....	15
Capo VI Norme finali	15
Art. - 22 – Criteri di accesso al premio	15
Art. - 23 - Entrata in vigore.....	15
Art. - 24 - Norma Transitoria.....	16

PREMESSA

L'art. 7 del D.Lgs 150/09, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, come modificato dal D.lgs. n. 74 del 25.05.2017, prevede che ciascuna amministrazione pubblica debba valutare annualmente la Performance Organizzativa ed Individuale e a tal fine adotta con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della Performance.

Il presente documento ha lo scopo di illustrare i criteri e i metodi per la valutazione dei Titolari di PO, anche con riferimento agli obblighi, in capo al lavoratore, che derivano dalla legge, dalla contrattazione collettiva, dal contratto individuale e dai codici di comportamento.

Per l'introduzione del Sistema intervengono:

1. l'Organo di Valutazione, tenuto a validare annualmente con apposito parere vincolante il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance;
2. l'Organo di indirizzo politico-amministrativo, tenuto ad adottare in via formale il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance.

Capo I

Il sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance

Art. - 1 - Oggetto e Definizioni

1. Il *Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance* (SMVP) è un insieme di tecniche e processi che contribuiscono ad assicurare il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della Performance.
2. Il sistema descrive l'intero Ciclo della Performance e si articola, secondo l'articolo 4, comma 2, del D.Lgs 150/09, nelle seguenti fasi: a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori; b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse; c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi; d) misurazione e valutazione della Performance Organizzativa e Individuale; e) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo;
3. Il sistema descrive:
 - a. le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della Performance;
 - b. le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della Performance;

- c. le modalità di interazione con i sistemi di controllo esistenti;
- d. le modalità interazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

4. Per *misurazione* si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso ad indicatori. Attraverso la misurazione vengono quantificati i risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso, i contributi delle articolazioni organizzative e dei gruppi (Performance Organizzativa), i contributi individuali (Performance Individuale).

5. Per *valutazione* si intende l'attività di analisi e di interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento.

6. La *Performance Organizzativa* misura l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione utilizza le risorse a disposizione (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto).

7. La *Performance Individuale* misura il contributo fornito da un individuo nel raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione e dei comportamenti agiti nell'esecuzione degli stessi, ed è distinta in a) Performance Individuale collegata alla Performance Organizzativa dell'Ente; b) Performance Individuale collegata al raggiungimento di obiettivi specifici assegnati al CdR e ai Comportamenti Professionali.

8. I *Comportamenti* sono azioni osservabili che l'individuo mette in atto per raggiungere un risultato e pertanto attiene al "come" viene: a) resa la prestazione lavorativa; b) interpretato il ruolo di Titolare di PO.

9. Gli *outputs* sono definiti come i beni e servizi forniti da un'amministrazione ai cittadini, alle imprese operanti nel territorio.

10. Gli *outcomes* sono definiti come gli impatti o le conseguenze delle politiche pubbliche, dei programmi e delle attività di governo sulla comunità amministrata. Gli outcomes riflettono i risultati intenzionali e non intenzionali dell'azione di governo.

Art. -2- Finalità

1. La Misurazione e Valutazione della Performance fornisce ai cittadini delle informazioni sintetiche su risultati conseguiti dall'amministrazione a fronte dell'utilizzo di risorse pubbliche, ed è finalizzata:

- al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Ente, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi;
- al miglioramento dell'allocazione delle risorse fra le diverse strutture, premiando quelle virtuose e di eccellenza e riducendo gli sprechi e le inefficienze;
- alla crescita delle competenze professionali del personale, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative di riferimento.

2. I risultati dell'attività di misurazione e valutazione delle Performance verranno resi accessibili al fine di garantire la massima trasparenza dell'attività svolta dall'organo competente.

Art. - 3- Ambito di applicazione ed esclusioni

1. Le disposizioni contenute nel presente documento disciplinano il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance dei Titolari di PO dell'Ente il cui rapporto di lavoro è disciplinato dall'articolo 2, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e ss.mm.ii.

2. L'avvio di un procedimento disciplinare a carico del soggetto valutato, determina la sospensione del processo valutativo in corso fino alla conclusione dell'iter.

Art. - 4- Ruoli e Responsabilità

1. All'organo di indirizzo politico-amministrativo compete l'esercizio della funzione di indirizzo e la definizione degli obiettivi da perseguire e dei programmi da attuare secondo quanto previsto al comma 2 dell'art.6.

2. Ai titolari di PO compete la responsabilità delegata dal Dirigente apicale dell'ente, dell'attività amministrativa e dei relativi risultati, nonché la partecipazione al processo di programmazione, secondo quanto previsto al comma 2 e ss. dell'art. 6,

3. L'Organo di Valutazione fornisce, lungo tutto il ciclo di gestione delle Performance, un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al SMVP. Nello specifico svolge:

- a) Il presidio tecnico metodologico del SMVP che si esprime prevalentemente attraverso la formulazione del parere vincolante sullo stesso;
- b) La Validazione del piano degli obiettivi di Performance/Piano Performance;
- c) Il monitoraggio della Performance Organizzativa e Individuale, ovvero la verifica dell'andamento della Performance dell'amministrazione rispetto agli obiettivi programmati e segnalazione all'organo di indirizzo politico dell'esigenza di interventi correttivi;
- d) La validazione della Relazione sulla Performance e la Relazione annuale sul funzionamento del SMVP;
- e) La proposta di valutazione annuale della Performance *Organizzativa e Individuale* dei Titolari di PO e trasmissione all'organo di indirizzo politico-amministrativo;
- f) L'attività di promozione e attestazione dell'assolvimento degli obblighi relativa alla trasparenza e all'integrità di cui all'art. 14, comma. 4, lett. g), del D.lgs. n. 150/2009;

Art. - 5 - Strutture operative di supporto alle attività dell'Organo di Valutazione

1. L'interazione fra Organo di Valutazione e Amministrazione è strutturata in modo tale da garantire una visione sistemica del ciclo della misurazione e valutazione delle performance, nonché assicurare segnalazioni tempestive sugli scostamenti a cui potranno seguire interventi correttivi rispetto a quanto programmato.
2. L'amministrazione, anche attraverso apposite misure organizzative, assicura che siano messe a disposizione preliminarmente le informazioni necessarie ai valutatori relativamente ai risultati organizzativi e individuali. A tale scopo, può essere individuata una struttura dedicata, o in assenza potrebbero essere individuati dei referenti che facilitino la comunicazione ed il coordinamento tra tutte le fasi del processo.
3. Tale struttura può offrire il proprio qualificato e coordinato contributo nelle seguenti attività: a) coordinamento esecutivo di tutto il processo della valutazione (calendarizzazione dei colloqui, verbalizzazione delle sessioni di lavoro, verifica del rispetto della tempistica, etc.); b) gestione organizzativa degli incontri di calibrazione di cui al comma 3 dell'art. 21 del presente SMVP.
4. In assenza di una struttura organizzata, il Dirigente apicale dell'Ente supporterà l'Organo nelle attività di misurazione e valutazione al fine di garantire il pieno accesso alle informazioni.
5. Nello svolgimento delle sue attività l'Organo di Valutazione ha pieno accesso alle informazioni rilevanti e alla conoscenza dei fenomeni gestionali ed amministrativi. I suoi componenti sono tenuti al rispetto dei vincoli di riservatezza.

Capo II

Programmazione e Ponderazione degli Obiettivi

Art. - 6 - Assegnazione degli Obiettivi

1. Il Dirigente apicale, sulla scorta degli obiettivi di performance organizzativa ed individuale, formalmente ricevuti, assegna a ciascun Responsabile di Posizione Organizzativa, gli obiettivi annuali da perseguire.
2. L'assegnazione degli obiettivi ai titolari di Posizioni Organizzativa deve essere effettuata entro 15 gg. dalla data di approvazione del Piano degli Obiettivi/ Piano di performance da parte dell'Organo esecutivo dell'Ente.
3. Nella scheda del titolare di Posizione Organizzativa dovrà essere indicato, in modo dettagliato, il contributo richiesto per il perseguimento degli obiettivi di performance organizzativa, il risultato atteso per il perseguimento degli obiettivi specifici dell'Unità Organizzativa e gli obiettivi comportamentali o comportamenti organizzativi corredati di appositi pesi e di significativi indicatori (preferibilmente numerici oppure definibili in forma descrittiva), idonei a rappresentare la misurabilità dei risultati da raggiungere in termini concreti e riscontrabili.
4. I criteri da seguire per la corretta declinazione degli obiettivi esecutivi da assegnare al personale dei livelli sono come appresso indicati:

- a) pertinenza rispetto agli obiettivi fissati nel Piano Performance/Peg/ Piano degli obiettivi di performance annuale;
- b) aderenza rispetto alle mansioni ascrivibili alla categoria e declaratoria di appartenenza;
- c) misurabilità concreta e chiara rispetto raggiungimento del risultato atteso;

5. Il Dirigente apicale convoca appositi incontri informativi con i titolari di posizione organizzativa, al fine di predisporre le misure operative di dettaglio utili al perseguimento degli obiettivi e gli strumenti necessari alla rilevazione dei dati occorrenti per l'elaborazione degli indicatori nonché a fornire eventuali chiarimenti.

Art. - 7 - La Classe di appartenenza degli obiettivi

1. In fase di programmazione degli obiettivi di cui al precedente articolo, verrà assegnata la classe di appartenenza degli stessi (performance organizzativa o individuale) sulla base di due distinti criteri: a) Dimensione; b) Contenuto;

a) Performance Organizzativa:

Appartengono a questa classe gli obiettivi che riguardano l'amministrazione nel suo complesso e l'insieme dei CdR dell'Ente.

In base al contenuto, in conformità all'art. 8 del D.Lgs. n. 150/2009, gli obiettivi di performance organizzativa possono rappresentare le modalità operative dell'azione di un'organizzazione pubblica, mediante: a) l'utilizzo efficace dei fattori produttivi a disposizione con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, b) l'attuazione dei piani e programmi, c) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali, d) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

Nello specifico gli obiettivi afferenti a questo ambito della performance organizzativa riguardano congiuntamente, ovvero disgiuntamente:

a1) *l'organizzazione dei fattori produttivi*¹. Rientrano in questo ambito organizzativo gli obiettivi finalizzati a modernizzare le modalità di produrre/erogare i propri servizi (dematerializzazione; servizi on line; efficientamento dei processi di programmazione²); migliorare l'organizzazione della produzione /razionalizzazione del lavoro (distribuzione del lavoro, errori nella produzione, dimensionamento della catena produttiva³) compresa la gestione e la formazione delle risorse umane; la funzionalità organizzativa dell'ente e quindi l'insieme delle regole formali e informali (compresi i ruoli) che disciplinano la produzione dei beni e servizi dell'Ente.

a2) *l'efficienza nell'impiego delle risorse*. In quest'ambito rientrano gli obiettivi finalizzati a garantire l'efficienza nell'impiego delle risorse economiche⁴ a disposizione nell'Ente mediante, ad es. il pieno e flessibile utilizzo delle

¹ fattori produttivi sono gli strumenti, beni o servizi strumentali

² Ad es. un obiettivo in questo senso potrebbe riguardare la produzione dei documenti di programmazione come il bilancio

³ In breve se la catena di produzione è troppo lunga; se ci sono ridondanze etc.

⁴ Potrebbe riguardare anche l'efficienza nella gestione delle risorse umane assegnate; le risorse strumentali; l'efficienza nell'utilizzo del tempo di lavoro

stesse nei diversi CdR. In tale ambito possono essere individuati obiettivi afferenti al contenimento o razionalizzazione del costo dei fattori produttivi;

a3) *l'attuazione di piani e programmi*. Rientrano in quest'ambito l'attuazione di tutto quanto previsto nei documenti di programmazione operativa dell'Ente, nonché quanto previsto dal legislatore nazionale in materia di Anticorruzione, Trasparenza, Controlli Interni.

a4) *la qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati*. In quest'ambito rientrano gli obiettivi che mirano ad assicurare un determinato standard quali/quantitativo di servizi e che fissano la qualità attesa dei servizi in termini di: tempestività; accessibilità etc.¹ Rientrano altresì in questo ambito la misurazione e valutazione del grado di soddisfazione dei cittadini sulla qualità dei servizi erogati.

- a5) *attuazione delle politiche rispetto ai bisogni finali della collettività*. Rientrano in quest'ambito specifico della Performance Organizzativa obiettivi che mirano a generare determinati effetti sulla collettività pertanto riguardano obiettivi il cui risultato finale non coincide con la produzione di uno specifico output (es. un atto amministrativo) bensì è strumentale alla produzione di un effetto (outcome⁵) che costituisce il risultato conclusivo su cui l'Organo di Valutazione effettuerà la misurazione e valutazione del grado di conseguimento dell'effetto atteso. In questo ambito rientrano altresì gli obiettivi di partecipazione dei cittadini alla scelte della politica (bilancio partecipato; sistema di rendicontazione etc.)

b) Performance Individuale:

Appartengono a questa classe gli obiettivi che possono riguardare uno o più CdR. In base al contenuto, in conformità all'art. 9 del D.Lgs. n. 150/2009, gli obiettivi di performance individuale riguardano la produzione di un risultato specifico da parte di un CdR non ascrivibile all'amministrazione nel suo complesso, e a cui, tuttavia, possono concorrere anche altri CdR⁶.

Art. - 8 - La Ponderazione degli Obiettivi

1. L'Organo Esecutivo dell'Ente attribuisce, a ciascuno degli obiettivi definiti in sede di programmazione, un *peso* necessario per il calcolo del risultato sintetico di performance del Titolare di PO valutato. Il peso è determinato attraverso una scala di giudizio che consente di definire per ciascuno degli obiettivi: *l'Importanza, l'Impatto all'Esterno, la Complessità e la realizzabilità* a cui si associano dei valori numerici come appresso indicati:

- a) Importanza: Alta = 5; Media = 3; Bassa = 1;
- b) Impatto all'esterno: Alto = 5; Medio = 3; Basso = 1;
- c) Complessità: Alto = 5; Medio = 3; Basso = 1;
- d) Realizzabilità⁷: Alto = 1; Medio = 3; Basso = 5;

⁵ Ad es. gli interventi realizzati hanno migliorato la qualità della vita dei cittadini

⁶ Ad es. la riduzione della dispersione scolastica di una certa % è un obiettivo del CdR che si occupa di diritto allo studio a cui tuttavia può concorrere anche il CdR dei servizi Sociali che si occupa di interventi di sensibilizzazione nei confronti dei genitori degli alunni a rischio etc.)

⁷ La pesatura di tale elemento è inversamente proporzionale. Se l'obiettivo è semplice da raggiungere e non sussistono elementi esterni che possono inficiare il raggiungimento dell'obiettivo, il punteggio da assegnare alla realizzabilità è = A

Il peso assoluto per ciascun obiettivo è dato dalla somma dei valori assegnati. Il peso relativo utile ai fini della valutazione è espresso in valori percentuali.

2. La sommatoria dei pesi assoluti inerenti il contributo dato alla Performance Organizzativa concorre nella misura del 60% del peso complessivo, mentre il peso attribuito alla Performance Individuale (comprensiva dei Comportamenti) rileva per il 40%.
3. L'obiettivo di performance individuale è pesato secondo la procedura di cui al comma 1.

Art. - 9 - La Ponderazione degli Comportamenti

1. Il peso dei comportamenti professionali è definito dal Dirigente apicale
2. Il peso viene determinato in relazione all'importanza e all'impatto all'esterno del comportamento a cui si associano dei valori numerici come appresso indicati:

Importanza:	Alta = 5	Media: M = 3	Bassa: B = 1
Impatto all'esterno:	Alta = 5	Medio: M = 3	Basso: B = 1

3. Il peso assoluto per ciascun comportamento è dato dalla somma dei valori assegnati e concorre alla valutazione della performance Individuale (comprensiva degli obiettivi specifici) per il 40% della Valutazione complessiva del Titolare di PO.

Art. - 10 - Parametri di misurazione

1. Il Dirigente apicale provvederà a completare la fase di Programmazione, corredando ciascuno degli obiettivi di specifici indicatori di misurazione secondo le indicazioni di cui ai commi successivi.
2. Costituiscono parametro di misurazione le seguenti dimensioni:
 - **Lo stato delle risorse**, che misura la capacità dell'amministrazione di un utilizzo razionale delle risorse a disposizione (umane, economico-finanziarie e strumentali) rispetto allo scopo (ad es. la capacità di programmazione e di spendita delle risorse evitando avanzi/immobilizzazioni di risorse da parte di un CdR;
 - **L'efficienza** che esprime la capacità di utilizzare le risorse (input) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di produzione ed erogazione del servizio (output) o, in altri termini, la capacità di produrre beni e servizi minimizzando il tempo e/o le risorse impiegate.
 - **L'efficacia**, esprime l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti (interni ed esterni). L'efficacia dell'azione di una amministrazione è misurata su due distinti assi: a) *efficacia oggettiva* (ad es: correttezza dell'output prodotto/erogato rispetto a quello programmato; tempestività di risposta/intervento; i tempi di attesa; il numero di errori commessi; il numero dei richiami dell'utenza per l'integrazione documentale; accessibilità/possibilità di accesso tramite web; b) *efficacia soggettiva* o percepita che misura la percezione che gli utenti hanno del servizio tramite indagini di *customer satisfaction*, *interviste* o *focus group*. In merito a quest'ultimo parametro, l'ente provvederà alla definizione ed adozione di adeguato strumento

finalizzato alla rilevazione/misurazione e comparazione del grado di soddisfazione dei cittadini in merito alla qualità dei servizi erogati;

- **L'impatto**, che esprime il contributo dato dall'amministrazione alla realizzazione dell'impatto/effetto generato da una determinata attività (servizio/progetto) sui destinatari diretti (utenti) o indiretti (ad es. se l'impatto atteso è la riduzione di fenomeni di abbandono dei rifiuti, verranno misurati gli effetti che i progetti specifici (potenziamento e qualificazione dell'attività di prevenzione/controllo, interventi mirati di educazione al rispetto dell'ambiente ecc.) hanno reso rispetto al target.

3. Il set di indicatori associato agli obiettivi dell'amministrazione deve avere una validità intersoggettiva e perciò stesso deve essere caratterizzato da:

- *precisione, o significatività*, intesa come la capacità di un indicatore o di un insieme di indicatori di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo;

- *completezza*, ossia la capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione;

- *tempestività*, intesa come la capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai fini dell'attivazione di processi decisionali sia in merito alla valutazione nonché alle eventuali azioni correttive da intraprendere anche in funzione dell'applicazione di quanto previsto al comma 6 dell'art. 6;

- *misurabilità*, vale a dire la capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva.

Art. - 11 - Catalogo e Indicatori dei Comportamenti professionali

1. Al fine di garantire sia al valutato che al valutatore di conoscere i comportamenti ritenuti determinanti per lo svolgimento dei compiti legati allo specifico ruolo ricoperto, nonché un'adeguata omogeneità metodologica, il presente SMVP è dotato di un catalogo di riferimento⁸.

2. A ciascuno dei comportamenti è associato un set di *descrittori*, per ciascuna classe di ruolo organizzativo, attraverso cui vengono individuate azioni osservabili considerate significative per illustrare il comportamento atteso sia in termini di azioni positive che di azioni ritenute inadeguate al ruolo. Si rinvia all'Allegato - *Comportamenti Professionali*.

Capo III

Misurazione e Valutazione delle Performance -

Art. - 12 - La Misurazione della Performance Organizzativa e della Performance Individuale

1. La *misurazione* della *Performance Organizzativa* rileva il grado di conseguimento di un dato risultato atteso che riguarda *l'amministrazione nel suo complesso*.

2. La misurazione della Performance Organizzativa si conclude con la produzione di un dato sintetico rappresentato, di norma, da una cifra espressa in % che indica il grado di allineamento o scostamento rispetto al

⁸ In allegato al presente SMVP

risultato complessivamente atteso e costituisce il parametro di riferimento per la misurazione della Performance Individuale di cui alla lett. a) del successivo comma 3.

3. La misurazione della *Performance Individuale* rileva l'insieme dei *risultati raggiunti* e dei *comportamenti realizzati* dal Titolare di PO, in altre parole, misura:

- a) il contributo specifico fornito dal Titolare di PO al conseguimento degli obiettivi di *Performance Organizzativa* di cui al comma 2 in cui lo stesso Titolare di PO risulta coinvolto⁹;
- b) il grado di conseguimento di eventuali *specifici obiettivi* di competenza dell'unità Organizzativa di diretta responsabilità del Titolare di PO;
- c) i comportamenti, che attengono al "come" un'attività e un ruolo vengono svolti/interpretati dal Titolare di PO all'interno dell'organizzazione.

Art. - 13 - Il monitoraggio delle Performance

1. Il Dirigente apicale, precedentemente alla verifica intermedia con l'Organo di Valutazione, provvede tramite un colloquio con i Titolari di PO, e ove possibile attraverso sistemi di controllo strategico e di gestione, al monitoraggio delle Performance. Tale verifica intermedia consente l'analisi del grado di conseguimento degli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento, definendo anche su proposta dei Titolari di PO, la necessità o l'opportunità di interventi correttivi da parte dell'organo esecutivo anche in forza del verificarsi degli eventi di cui al comma 6 dell'art. 6 del presente SMVP.

2. Il Titolare di PO è tenuto a segnalare l'esistenza di cause oggettive, ostative al conseguimento degli obiettivi affidati ed insuperabili nella competenza, che potranno così dar luogo, in corso d'anno, ad un aggiornamento del piano degli obiettivi/Piano delle performance e dei relativi target.

Capo IV La Valutazione Finale

Art.-14 -Le fasi della Valutazione

1. La valutazione si articola nelle seguenti fasi:

- a. valutazione del contributo dato da ciascun Titolari di PO al raggiungimento della *Performance Organizzativa*;
- b. valutazione degli obiettivi specifici di *Performance Individuale*;
- c. valutazione dei *Comportamenti*;
- d. *Colloquio di feedback* e valutazione della performance complessiva

⁹ Pertanto se l'esito della Misurazione della Performance Organizzativa è ad es. pari al 75% del risultato complessivamente atteso, la misurazione della Performance Individuale misura il contributo dato da ciascun Titolare di PO al quel dato risultato.

Art.- 15 - La valutazione della Performance Organizzativa e Individuale

1. La valutazione della *Performance Individuale* quale contributo dato dal Titolare di PO alla Performance Organizzativa e al raggiungimento degli *obiettivi specifici di Performance Individuale*, compresi i *comportamenti professionali*, si basa sull'analisi e contestualizzazione delle cause dello scostamento tra i risultati effettivamente raggiunti dai Titolari di PO e quelli programmati. La fase di valutazione pertanto si articola nei seguenti step: a) identificazione dei fattori che hanno portato allo scostamento; b) verifica della natura degli scostamenti se di natura endogena e/o esogena (ascrivibile a fattori interni all'organizzazione, ovvero a fattori esterni).
2. Al fine di consentire una corretta esecuzione di quanto previsto nel comma precedente, ciascun Titolare di PO, secondo le tempistiche definite dal Dirigente apicale, può provvedere a documentare i risultati raggiunti mediante un report che confluisce nella Relazione Finale sulla Performance.
3. La *valutazione* prevede la formulazione di un giudizio e l'assegnazione di un punteggio (sulla base di metriche predefinite di cui al successivo art. 18), e verrà utilizzato per diverse finalità: a) la valorizzazione delle risorse umane attraverso gli strumenti di riconoscimento del merito e i metodi di incentivazione della produttività sulla base dei sistemi premianti vigenti presso l'ente; b) il miglioramento organizzativo; c) la ridefinizione delle strategie dell'amministrazione.

Art. -16- La valutazione dei comportamenti

1. Per la definizione del livello di adeguatezza o meno del comportamento esibito dal Titolare di PO in rapporto a quello atteso, si utilizzano scale di giudizio o di valutazione che consentano di "quantificare" in quale misura il Titolare di PO ha manifestato e dimostrato, nello svolgimento dei suoi compiti lavorativi, di possedere determinate caratteristiche.

Art. - 17 -Le metriche di Valutazione

1. La valutazione viene effettuata mediante l'espressione di un giudizio composito, espresso sia in termini percentuali che in termini sintetici, che attesta in che misura il valore atteso è stato o meno rispettato.
2. Le metriche di valutazione relative agli obiettivi di performance sono riconducibili alla seguente scala di giudizio o di valutazione: *Non avviato* – *Avviato* – *Perseguito* - *Parzialmente Raggiunto* - *Pienamente Raggiunto*. In particolare:
 - se l'obiettivo è descritto dal livello "*non avviato*", ottiene un punteggio pari a 0;
 - se l'obiettivo è descritto dal livello "*avviato*", può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 50 e un minimo di 21;
 - se l'obiettivo è descritto dal livello "*perseguito*", può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 70 e un minimo di 51;
 - se l'obiettivo è descritto dal livello "*parzialmente raggiunto*", può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 90 e un minimo di 71;

- se l'obiettivo è descritto dal livello “*pienamente raggiunto*”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 100 e un minimo di 91;
3. Le metriche di valutazione relative ai comportamenti professionali/manageriali sono riconducibili alla seguente scala di giudizio o di valutazione: *inadeguato – insoddisfacente – migliorabile – buono – eccellente*. In particolare:
- se il comportamento è descritto dal livello “*inadeguato*”, ottiene un punteggio pari a 0;
 - se il comportamento è descritto dal livello “*insoddisfacente*”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 50 e un minimo di 21;
 - se il comportamento è descritto dal livello “*migliorabile*”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 70 e un minimo di 51;
 - se il comportamento è descritto dal livello “*buono*”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 90 e un minimo di 71;
 - se il comportamento è descritto dal livello “*eccellente*”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 100 e un minimo di 91;

Art. - 18 - Determinazione dell'esito della valutazione della Performance Organizzativa e Individuale

1. La valutazione complessiva del Titolare di PO è determinata nella misura del 60% dal contributo individuale al raggiungimento della performance organizzativa. L'esito della valutazione è dato dal prodotto del peso dell'obiettivo di cui all'art. 8, per il risultato espresso in termini % e corrispondente ai livelli della scala di giudizio illustrata all'art. 17. Il risultato indica il grado di allineamento o scostamento rispetto al risultato complessivamente atteso.
2. La valutazione della performance individuale, data dal risultato conseguito in rapporto a eventuali obiettivi specifici e ai comportamenti professionali concorre nella misura del 40% della Valutazione complessiva del Titolare di PO. L'esito di tale valutazione è data dalla somma dei prodotti del peso dell'obiettivo specifico (di cui all'art. 8) e dei comportamenti (di cui all'art. 9) per il risultato espresso in termini % e corrispondente ai livelli della scala di giudizio illustrata all'art. 17.
3. L'esito della valutazione (valori e scale di giudizio) dei Titolari di PO sono riportate nella scheda di valutazione.

Art.-19- Le Schede di valutazione della performance

1. La performance viene valutata con due schede distinte. Nella scheda di valutazione della performance organizzativa dell'Ente¹⁰, complessivamente intesa, sono rappresentati gli obiettivi di performance dell'intera struttura. Il risultato assegnato dal Dirigente apicale è relativo alla misurazione dell'allineamento o scostamento rispetto all'outcome atteso ed è riportato, in termini percentuali, nella scheda individuale di ciascun Titolare di

¹⁰ In allegato al presente SMVP

PO. Nella scheda di valutazione individuale di ciascun Titolare di PO il risultato assegnato dal Dirigente apicale è relativo alla prestazione resa e si articola nelle modalità previste nei commi successivi.

2. La scheda individuale di valutazione¹¹ delle performance è articolata secondo una struttura “a campi”. La prima parte è identificativa dell’unità organizzativa a cui si riferisce e del suo titolare. Nel riquadro sottostante viene riportato l’esito degli obiettivi di performance organizzativa dell’Ente assegnato dall’Organo di valutazione e indicato nella scheda di cui al comma 1. La scheda è composta da 3 blocchi:

I. Il primo blocco è relativo alla valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa dell’ente, in cui viene riportato il titolo dell’obiettivo di performance organizzativa, il risultato atteso o l’attività/contributo richiesto al Titolare di PO, il peso riparametrato¹² e relativo assegnato, determinato nelle modalità illustrate nell’art. 8 del presente SMVP. La valutazione del primo blocco viene effettuata mediante l’inserimento nell’apposita colonna di un punteggio, espresso in termini percentuali, che attesta in che misura il valore atteso è stato o meno rispettato. In tal modo viene automaticamente corrisposta una classe di conseguimento: *Non avviato – Avviato - Perseguito – Parzialmente Raggiunto – Pienamente Raggiunto*, come illustrato all’art. 17. Agli obiettivi di questo primo blocco della scheda viene assegnato un peso pari al 60 su 100.

II. Il secondo blocco riguarda la valutazione della performance individuale collegata al raggiungimento di eventuali obiettivi specifici e prevede le stesse modalità di gestione illustrate per la valutazione del contributo per la performance organizzativa.

III. Il terzo blocco riguarda la valutazione della performance individuale collegata ai comportamenti professionali/manageriali, con la descrizione, il peso assoluto e relativo assegnato a ciascun comportamento. La valutazione dei comportamenti viene effettuata mediante l’inserimento, nell’apposita colonna della scheda di Valutazione, di un punteggio espresso in termini percentuali, che corrisponde ad una classe di conseguimento: *inadeguato – insoddisfacente – migliorabile – buono – eccellente*, come illustrato all’art. 18.

Al secondo e terzo blocco nel complesso viene assegnato un peso pari a 40 su 100.

IV. Nell’ultima sezione viene riportato il risultato finale della performance individuale, indicato con un punteggio % e che inciderà per l’accesso al budget (retribuzione) di risultato, determinato dalla somma: a) dell’esito della valutazione del contributo al raggiungimento della performance organizzativa, b) dell’esito del raggiungimento degli obiettivi specifici, c) dell’esito dei comportamenti professionali.

Art. - 20 - Colloquio Finale

1. Il processo di Valutazione si conclude con un colloquio individuale, o, se ritenuto opportuno da Dirigente apicale, collegiale. Il colloquio di valutazione è un momento di confronto e di scambio per analizzare i risultati conseguiti, identificare gli interventi atti a migliorare la gestione delle aree di responsabilità del valutato, fornire al valutato un feedback (informazioni) sul suo operato e sulle sue aree di forze e debolezza, verificare le attese professionali.

¹¹ In allegato al presente SMVP

¹² Il peso assoluto dell’obiettivo riparametrato in base al contributo specifico richiesto

Capo V conciliazione

Art. - 21 - Disciplina di Conciliazione

1. Fermi restando gli istituti di tutela previsti dalla legge e di natura giurisdizionale, in conformità alla previsione normativa di cui all'art. 7, comma 3 del D. Lgs. 150/2009 ss.mm.ii., il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance prevede le seguenti procedure conciliative, volte a verificare la possibilità di addivenire preventivamente ad un componimento interno di situazioni di conflitto, suscettibili di possibile contenzioso anche in sede giurisdizionale, discendenti dalla non condivisione delle valutazioni operate.
2. Entro 10 giorni dalla notifica della scheda di valutazione, di cui al comma 1 dell'art. 23, in caso di risultato complessivo non condiviso, il Titolare di PO può produrre articolata relazione controdeduttiva, sulla quale di norma, entro i 10 gg. successivi, il Dirigente apicale:
 - a) in costanza di medesime conclusioni sul punteggio attribuito, conferma la propria valutazione;
 - b) diversamente potrà procedere alla conseguente revisione della valutazione operata e a notificarla all'interessato e all'organo esecutivo dell'Ente.
3. Nel caso in cui si verifichi l'ipotesi a) di cui al presente articolo, entro 3 giorni dalla comunicazione dell'esito di conferma della valutazione, può essere richiesto, a cura del Titolare di PO, assistito da un rappresentante delle organizzazioni sindacali ovvero da un legale di sua fiducia, un colloquio con il Dirigente apicale. L'Organo di Valutazione potrà intervenire per tentare il componimento bonario di situazioni di conflitto, suscettibili di possibile contenzioso in sede giurisdizionale.

Capo VI Norme finali

Art. - 22 – Criteri di accesso al premio

1. Per la determinazione del premio accessorio collegato alla Performance Organizzativa e Individuale si rinvia a quanto previsto nel Contratto Decentrato Integrativo Aziendale.

Art. - 23 - Entrata in vigore

1. Il SMVP di cui al presente documento troverà applicazione a decorrere dal 2019.
2. Il presente Sistema sostituisce integralmente quelli precedentemente in vigore.
3. A seguito della adozione di apposite Linee Guida per gli Enti Locali di cui al D.Lgs. n. 74/2017 la metodologia potrà, ricorrendone i presupposti, essere adeguata/aggiornata.

Art. - 24 - Norma Transitoria

1. Nell'anno di prima applicazione, in caso di impossibilità di piena operatività del SMVP, previa intesa con l'Organo di valutazione, gli strumenti potranno essere adeguati in corso d'anno.

Allegato A - Comportamenti Professionali -

Comportamento	Descrittore
<p>Capacità di gestire efficacemente le risorse umane. Capacità di guidare, coinvolgere e motivare le persone in maniera efficace, per il raggiungimento degli obiettivi assegnati, considerandoli come valore e risorsa in sé, ottenendo il meglio da ciascuno di loro. Capacità di delegare obiettivi e attività.</p>	<p>Coinvolge il gruppo di lavoro, promuove la comunicazione, la collaborazione e la partecipazione. Adotta azioni volte ad implementare le competenze professionali dei dipendenti. Valorizza il personale dipendente favorendo l'autonomia e delegando responsabilità.</p>
<p>Relazione, integrazione, comunicazione. Capacità di relazionarsi nel gruppo di lavoro e con i colleghi, partecipazione alla vita organizzativa, collaborazione ed integrazione nei processi di servizio</p>	<p>Intraprende relazioni collaborative e partecipative con colleghi ed amministratori. Possiede una visione d'insieme del proprio lavoro, della propria struttura, dei processi e delle persone. Partecipa attivamente alla vita organizzativa con atteggiamento propositivo, condividendo informazioni ed esperienze nel lavoro in team. Adotta modalità di ascolto attivo e comunicazione chiara ed empatica con gli interlocutori, gestendo il feedback e l'orientamento all'utente. Propone soluzioni innovative per la gestione di conflitti. Non si spazientisce e non assume atteggiamenti aggressivi. Si relaziona agli altri con rispetto e correttezza e manifesta con il proprio comportamento il rispetto verso le altre persone. Favorisce momenti di confronto collettivi all'interno del gruppo di lavoro. Instaura relazioni professionali efficaci e collaborative all'interno e all'esterno dell'ente</p>
<p>Orientamento alla qualità dei servizi Capacità di mettere in atto comportamenti di lavoro e decisioni finalizzate all'efficienza dei processi e alla qualità dei prodotti/servizi finali. Capacità di effettuare regolarmente verifiche sul lavoro (proprio o altrui) per prevenire errori e per garantire il rispetto di un buon livello dei risultati finali.</p>	<p>Monitora i tempi e le scadenze da rispettare, organizzando le attività in funzione dell'obiettivo da raggiungere; • garantisce la qualità e l'accuratezza del proprio lavoro predisponendo livelli di qualità coerenti con lo standard dell'organizzazione; • individua gli errori, ne comprende le cause e attiva azioni correttive condivise; • introduce frequentemente criteri e momenti di monitoraggio e verifica; • valuta il processo e il risultato, per individuarne gli errori da cui imparare, le azioni e i ragionamenti positivi da valorizzare e standardizzare; • opera con costanza e precisione nell'esecuzione del proprio lavoro e degli output prodotti.</p>
<p>Integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati. Capacità di tradurre in azioni concrete i piani e i programmi della politica</p>	<p>Garantisce efficace assistenza agli organi di governo. Adatta il proprio tempo lavoro al perseguimento degli obiettivi strategici concordati con la politica e di quelli gestionali concordati con la struttura accogliendo le prioritarie esigenze dell'ente. Presta attenzione alle necessità delle altre aree in particolare quando (formalmente e informalmente) coinvolte in processi lavorativi trasversali rispetto alla propria.</p>
<p>Analisi e soluzione dei problemi. Capacità di individuare e comprendere gli aspetti essenziali dei problemi, proporre soluzioni e verificarne gli esiti.</p>	<p>Individua le caratteristiche (variabili o costanti) dei problemi, e le ipotesi di risoluzione degli stessi rispetto alle cause. Verifica l'efficacia della soluzione trovata. Individua momenti di difficoltà e fornisce contributi concreti per il loro superamento; Comprende le divergenze e previene gli effetti del conflitto;</p>
<p>Rapporti con l'utenza Capacità di cogliere le esigenze dei clienti interni ed esterni orientando costantemente la propria attività al soddisfacimento delle loro esigenze, coerentemente con l'organizzazione dei servizi.</p>	<p>Adotta una modalità di ascolto attivo e garantisce adeguata accoglienza dell'utenza; Organizza e gestisce l'orario di servizio in relazione alle esigenze dell'utenza. Gestisce il feedback. Presidia sull'adeguata gestione dei rapporti con l'utenza da parte dei propri collaboratori. Organizza le informazioni circa il servizio erogato dalla propria struttura per orientare l'utenza esterna (es. segnaletica interna, accessibilità, portali on line per il cittadino). Si attiva in modo coerente e tempestivo per la soddisfazione del bisogno espresso dall'utenza.</p>
<p>Orientamento al risultato: Capacità di lavorare per il perseguimento di obiettivi, anche attraverso la autodeterminazione degli stessi, definendo livelli di prestazione sfidanti. Applicazione costante al raggiungimento dei</p>	<p>Persevera nel raggiungimento del risultato e non si scoraggia di fronte ad errori e ad insuccessi; individua e ricerca tutte le strategie per conseguire il risultato; riconosce le priorità e le urgenze nella prospettiva di raggiungere il risultato; coinvolge e guida il gruppo verso il risultato da raggiungere; agisce coerentemente</p>

risultati di competenza. Capacità di essere efficace finalizzando con continuità le proprie e altrui attività al conseguimento dei risultati	agli impegni presi, influenzando attivamente e positivamente gli eventi; sollecita o promuove la collaborazione con gli altri Responsabili coinvolti nel proprio obiettivo;
Iniziativa: Capacità di attivarsi in modo autonomo nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti, senza attendere indicazioni dagli altri e senza subire gli eventi.	Reagisce attivamente nelle situazioni, anche in situazioni eccezionali e/o di crisi, individuando i margini di azione e di miglioramento; Presidia tutti gli ambiti di discrezionalità consentiti dal ruolo, assumendosi le proprie responsabilità; • cerca stimoli, occasioni di miglioramento e perfezionamento del proprio lavoro e della propria organizzazione; • propone spontaneamente idee, osservazioni, interpretazioni, soluzioni; • chiede chiarimenti e pone domande per comprendere la realtà organizzativa e gli avvenimenti; • anticipa e gestisce situazioni ed eventi; • interviene in prima persona, senza la sollecitazione di altri, su quanto causa perdite di tempo e di risorse; • affronta con passione ed energia l'attività lavorativa.
Capacità di differenziare la valutazione dei collaboratori	Capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori Capacità di cogliere i diversi contributi dati da ciascun collaboratore

Allegato B - Scheda Valutazione Performance Organizzativa dell'Ente

VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE										
<i>ENTE</i>										
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		Peso Assoluto Obiettivo	Peso % Obiettivo	Risultato (%)	Valutazione del risultato ottenuto - Percentuali di conseguimento					NOTE
					1 0% ÷ 20%	2 21% ÷ 50%	3 51% ÷ 70%	4 71%÷90%	5 91% ÷100%	
Obiettivo di Performance Organizzativa	Performance attesa				Non Avviato	Avviato	Perseguito	Parzialmente Raggiunto	Pienamente Raggiunto	
Gestione nuovi strumenti di programmazione 2019/2021 entro il 31.12.2018	Predisposizione degli atti finalizzati a garantire, all'organo di là di eventuali decreti di proroga, all'organo esecutivo dell'ente e al Consiglio l'approvazione del documento di programmazione (bilancio di Previsione) entro il 31.12.2018. Il responsabile primario dovrà pianificare le fasi di attività per la predisposizione degli atti, anche a cura degli altri	14,00	19	100,00					x	
Implementazione del sito istituzionale con inserimento costante di tutti i dati e informazioni, nel rispetto degli obblighi della trasparenza (in applicazione del D.Lgs. 33/2013, come modificato dal Dlgs 97/2016).		12,00	16	100,00					x	
Attuazione delle misure generali e specifiche previste nel Piano per l'anno 2018 e rendicontazione in base a quanto previsto dallo stesso Piano.		16,00	22	100,00					x	
Totale Peso Obiettivi di Performance Organizzativa		Assoluto	Relativo	Valutazione					ESITO	
		74	100		0	0	0	100	100	
Esito Generale della Performance Organizzativa										100%

Allegato C - Scheda Valutazione Individuale del Titolare di PO

¹ Accessibilità: si intende la disponibilità e la diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a qualsiasi potenziale fruitore, di individuare agevolmente e in modo chiaro il luogo in cui il servizio o la prestazione possono essere richiesti, nonché le modalità per fruirla direttamente e nel minore tempo possibile. Ne sono sottodimensioni: l'accessibilità fisica (accessibilità a servizi/prestazioni erogati presso sedi/uffici dislocati sul territorio), l'accessibilità multicanale (accessibilità a servizi/prestazioni erogati ricorrendo a più canali di comunicazione) Trasparenza: è caratterizzata dalla disponibilità/diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a colui che richiede il servizio o la prestazione, di conoscere chiaramente a chi, come e cosa richiedere e in quanto tempo ed eventualmente con quali spese poterlo ricevere. Ad esempio, l'erogazione di un servizio è trasparente qualora siano resi noti, ai fruitori, utilizzando appropriati strumenti comunicativi, aspetti come: i costi associati all'erogazione del servizio richiesto; chi è il responsabile dell'ufficio o del procedimento che la richiesta consente di avviare e come entrare in contatto con lo stesso; i tempi di conclusione del procedimento; il risultato atteso; in che modo esso sarà messo a disposizione del richiedente e come potranno essere superati eventuali disservizi o anomalie riscontrate. Tempestività: è rappresentata dal tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio o della prestazione. Una prestazione o un servizio è di qualità se il periodo di tempo necessario all'erogazione è inferiore o uguale ad un limite temporale predefinito. Più precisamente, un determinato servizio è erogato con la massima tempestività qualora esso sia effettivamente erogato a ridosso del momento in cui la richiesta è espressa. La tempestività è, invece, minima o nulla qualora l'erogazione del servizio previsto sia effettuata al limite od oltre un certo lasso di tempo, fissato precedentemente, trascorso il quale, sempre convenzionalmente, si valuta che il servizio – anche se successivamente erogato – non sia stato erogato tempestivamente. Efficacia: è qualificabile come la rispondenza del servizio o della prestazione erogata a ciò che il richiedente può aspettarsi dallo stesso. Una prestazione si ritiene efficace se è erogata in modo formalmente corretto, è coerente con le aspettative fornite all'interessato al momento del contatto con l'ufficio, al quale è stata presentata la richiesta, e quindi rispetta compiutamente l'esigenza espressa dal richiedente medesimo. In particolare, ne costituiscono sotto-dimensioni rilevanti: □ conformità: è la corrispondenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche regolamentate o formalmente previste nelle procedure standard dell'ufficio (ad esempio, l'ammontare di una prestazione previdenziale o assistenziale deve essere esattamente calcolata, secondo quanto è previsto nelle norme di riferimento, entro i tempi e con gli effetti previsti); □ affidabilità: concerne la coerenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche programmate o dichiarate al cliente/fruitori (ad esempio, se è richiesta una lista puntuale di analisi cliniche, ci si aspetta che venga fornita una serie altrettanto puntuale di risultati o dati clinici, per altro ottenuti, talvolta, secondo un protocollo diagnostico specificato ex ante); □ completezza: riguarda l'eshaustività del servizio o della prestazione erogata rispetto alle esigenze finali del cliente/fruitori (ad esempio, l'erogazione di un generico pagamento con un codice fiscale o un codice IBAN, o con altro identificativo rilevante incoerente o errato).